



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Amadeus

Strategic Analysis of Amadeus

Autor/es

Cynthia Guerra Reina

Director/es

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa

2020

Resumen Ejecutivo

Autora: Cynthia Guerra Reina

Director: Jesus Gutierrez Ilarduya

Título del trabajo: Análisis estratégico de Amadeus

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen:

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis estratégico de la empresa Amadeus España, la cual pertenece al grupo Amadeus IT Group, una empresa dedicada al sector del viaje y el turismo.

Primero, se va realizar una breve descripción de la historia de la empresa y su análisis estratégico en el que se incluyen la misión, visión, valores y RSC. Después, se realizará un análisis del entorno general mediante PESTEL y un análisis del entorno específico en el que se identificará la estructura de la industria en la que opera la empresa.

A continuación, se llevará a cabo una comparación de la empresa con sus principales competidores directos y el análisis DAFO-CAMA. Y para finalizar, se realizará un análisis de la estrategia que sigue la empresa y las conclusiones del trabajo completo.

Palabras clave: estrategia, análisis estratégico, análisis interno, análisis externo, recursos y capacidades, PESTEL, DAFO-CAMA, RSC.

Abstract:

The objective of this project is to carry out a strategic analysis of the company Amadeus Spain, which belongs to the Amadeus IT Group, a company dedicated to the travel and tourism sector.

First, a brief description of the company's history and its strategy analysis includes mission, vision, values and CSR. Then, an analysis of the general environment will be carried out by means of PESTEL and an analysis of the specific environment in which the structure of the industry in which the company operates will be identified. Next, a comparison of the company with its main direct competitors and the SWOT-CAME analysis. And to conclude, an analysis of the company's strategy and the conclusions of the complete project will be carried out.

Keywords: strategy, strategic analysis, internal analysis, external analysis, resources and capabilities, PESTEL, SWOT-CAME, CSR.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Objetivo del trabajo	1
1.2 Historia de la empresa	2
2. Análisis estratégico	2
2.1 Metas y valores de la empresa	3
2.1.1 Misión.....	3
2.1.2 Visión.....	4
2.1.3 Valores.....	4
2.2 Responsabilidad social corporativa	5
3. Análisis del entorno	6
3.1 Análisis del entorno general.....	6
3.1.1 PESTEL	7
3.2 Análisis del entorno específico	9
3.2.1 Análisis de la estructura de la industria	10
3.2.1.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	10
3.2.1.2 Análisis de los competidores	14
4. Análisis interno	17
4.1 Identidad de la empresa	17
4.2 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa	20
4.3 Análisis DAFO-CAMA	27
4.4 Estrategia de la empresa.....	28
4.4.1 Ventaja competitiva	30
5. Conclusiones.....	31
6. Bibliografía.....	33
6.1. Bibliografía.....	33
6.2 Webgrafía	34

Índice de tablas

Tabla 1. Tamaño de la empresa	18
Tabla 2. Análisis de endeudamiento	22
Tabla 3. Análisis de liquidez	22
Tabla 4. Análisis de solvencia	23
Tabla 5. Análisis de cobertura	23
Tabla 6. Análisis bursátil.....	23

Índice de gráfico

Gráfico 1. Análisis de crecimiento	18
--	----

Índice de matriz

Matriz 1. DAFO- CAMA.....	27
---------------------------	----

1. Introducción

1.1 Objetivo del trabajo

El objetivo principal del trabajo es realizar un análisis estratégico de Amadeus con el fin de conocer el entorno en el que opera, los factores internos y externos a la empresa que afectan al desarrollo de su actividad, así como los recursos y capacidades que dispone para definir una estrategia adecuada.

El motivo por el cual se ha elegido este tema es porque está enfocado en las decisiones que toma la empresa y las distintas perspectivas que debe tener en cuenta una empresa para desarrollar y alcanzar los objetivos estratégicos que se ha fijado tanto a corto como a largo plazo.

Además, es una empresa que pertenece al sector tecnológico y que está enfocado principalmente al sector turístico, el cual es uno de los sectores más importantes para el crecimiento de la economía española.

En los últimos años, la globalización ha facilitado el comercio internacional, el intercambio cultural, de información, mano de obra, flujos de capital y lo más importante, la comunicación. Por lo que la tecnología es un factor clave para la economía a nivel mundial. Esta empresa se dedica al desarrollo de tecnología. Una actividad que está en constante cambio y que requiere una gran capacidad de adaptación al entorno para poder sobrevivir en el mercado. Un reto que pocas empresas están dispuestas a asumir a gran escala.

Uno de los últimos retos a los que todo el mundo ha tenido que enfrentarse a nivel económico, político y social entre otros, es el Covid- 19. La pandemia ha afectado gravemente a la economía global desencadenando una gran incertidumbre en la continuidad y evolución de muchos negocios, varios de ellos llevándolos al cierre independientemente del tamaño, sector o industria a la que pertenecieran. Esta crisis mundial está ocasionando mucha inseguridad respecto al futuro de las empresas. Por ello, es tan importante el análisis estratégico, el cual permite conocer el entorno interno y externo de las empresas para poder hacer frente a los obstáculos impredecibles que pueden tener lugar en el desarrollo de la actividad empresarial.

1.2 Historia de la empresa

Amadeus fue creada el 21 de octubre en 1987, gracias a la unión de cuatro aerolíneas: Air France, Iberia, Lufthansa y SAS. Desde sus orígenes se han dedicado a la distribución aérea y, más tarde, a las soluciones tecnológicas, ampliando su capacidad para prestar servicio a clientes de todo el sector del viaje. Tres décadas después, Amadeus se ha convertido en una de las mayores empresas tecnológicas del mundo para los viajes y el turismo.

Con el paso de los años han ampliado su alcance, lanzando una línea de negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas en el año 2000 y complementándola con la adquisición de Navitaire en 2016 con el fin de ampliar su oferta para aerolíneas de bajo coste.

Con el objetivo de incrementar su penetración en el sector de las soluciones tecnológicas para hoteles, Amadeus adquirió Newmarket en 2014. Después, la adquisición de TravelClick en 2018 confirmó su firme compromiso con el sector de la hostelería, no solo ampliando su cartera de productos, sino también su especialización y presencia mundial. En un mercado enormemente fragmentado, Amadeus cuenta con un equipo humano y una tecnología para ayudar a todos los hoteleros a afrontar el reto de ofrecer una experiencia excelente para sus huéspedes.

La empresa ha ampliado también su cartera para merchandising, gestión de ingresos, inteligencia de viajes y gestión de gastos de viajes, aprovechando el potencial de la computación en la nube, el móvil y los macrodatos para sus clientes. A lo largo de los años, la inversión en investigación y desarrollo se ha convertido en una parte integral de su crecimiento. (Informe Global , 2018)

2. Análisis estratégico

El análisis estratégico conduce al conocimiento estratégico mediante el análisis externo e interno. (Maroto, 2007). El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y

competencias internas, así como las expectativas e influencias de los Stakeholders. (K, 2001).

2.1 Metas y valores de la empresa

Para Thompson y Strickland se puede diferenciar dos tipos de metas: las financieras y las estratégicas. Las metas financieras se enfocan al potencial y al bienestar de la empresa, mientras que las metas estratégicas están orientadas a mejorar y reforzar la posición competitiva de la empresa a largo plazo. (THOMPSON, 1999). Las metas estratégicas deben reafirmar la visión de la empresa además de estar orientados a la neutralización de los competidores del mercado. (Hamel, 1989)

Las metas financieras de Amadeus son:

- Reducción de los costes de financiación por reducción del diferencial de crédito.
- Diversificación de las fuentes de financiación.
- Incremento de la flexibilidad.
- Extensión del perfil de vencimientos de la deuda.

Las metas estratégicas de Amadeus están orientadas a impulsar el sector del viaje, es decir, a ser la fuerza motora del sector para el desarrollo de nuevas formas de facilitar y satisfacer los deseos de sus clientes. Sobre todo, haciendo especial hincapié en la investigación y el desarrollo de nueva tecnología y nuevos métodos de gestión del viaje. Los objetivos están enfocados en conseguir la sostenibilidad del sector de los viajes a largo plazo, consiguiendo una correlación de los objetivos económicos y medioambientales comunes compartidos con los grupos de interés del sector. También trata de mejorar la propuesta de valor de Amadeus para sus clientes y mejorar la eficacia operativa del sector. (Informe Global , 2019)

2.1.1 Misión

La misión de una organización representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. (Navas Lopez & Guerras Martin, 2012)

En el caso de Amadeus, su misión está definida como “la innovación, colaboración y mejores viajes”. La organización asegura textualmente:

“Creamos soluciones que ayudan a aerolíneas, aeropuertos, hoteles, líneas ferroviarias, motores de búsqueda, agencias de viaje y operadores turísticos; y mejoramos la experiencia de viaje en innumerables ocasiones cada año a escala mundial.

Nos dedicamos a esto desde hace más de 30 años y apenas acabamos de empezar. Apostamos por la innovación. Apostamos por el dinamismo. Trabajamos con clientes y socios para potenciar viajes mejores y más gratificantes. Nuestra posición de liderazgo en el sector nos permite crear un mejor futuro para el sector del viaje.” (amadeus corporate, 2020)

2.1.2 Visión

La visión es una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización (Nanus, 1985). Para Amadeus su visión es “*Ser el proveedor líder en soluciones de tecnología para el sector del viaje*” (amadeus corporate, 2020)

2.1.3 Valores

Los valores son los estándares éticos y las normas que gobiernan el comportamiento de los individuos dentro de una organización (Rothaermel, 2013).

Amadeus tiene muy presente que lo verdaderamente importante para el progreso de la empresa es el trabajo en equipo, además de tener una relación estrecha tanto con el entorno con el que trabaja como con el entorno al que se dirige (clientes y proveedores, entre otros).

Por ello, se define como “una compañía global con gran diversidad de empleados, que permanecen unidos por sus objetivos y valores comunes”. Defiende que:

“La diversidad (de ideas, culturas e idiomas) nos ha fortalecido y significa que estamos verdaderamente "cerca" de nuestros clientes. Pero también creemos que hay ciertos valores inequívocos que deben unirnos y dirigir nuestro comportamiento como empresa.” (amadeus corporate, 2020)

Entre los valores que defiende la empresa, destacan:

- **El cliente es lo primero:** escuchan a sus clientes, cumplen sus promesas y se comprometen con su éxito.
- **Trabajo en equipo:** respetan y aceptan la diversidad, colaboran activamente, se comunican y actúan con decisión.
- **Asumen responsabilidades:** usando adecuadamente los recursos de la empresa y desarrollando habilidades y conocimientos
- **Buscan la excelencia:** trabajando por conseguir los mejores resultados, innovando y adaptándose a los cambios continuos.

2.2 Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. (EUROPEAS, 2001)

La estrategia en responsabilidad social corporativa de Amadeus es utilizar su tecnología y su equipo humano en programas y alianzas que marquen una verdadera diferencia. El objetivo es ayudar a construir un sector de viajes y turismo más responsable, fomentando el desarrollo a largo plazo en las comunidades donde trabaja. Amadeus Corporate Social Responsibility es el programa internacional a través del cual introducir este cambio positivo, apoyando el desarrollo socioeconómico, la educación, el emprendimiento y el empleo en esas comunidades. Cuentan con un amplio abanico de proyectos diseñados para responder a las necesidades locales, basados en los tres pilares estratégicos de su programa internacional de RSC:

Technology for Good

En colaboración con sus clientes y ONG internacionales, se encargan de suministrar tecnología y soluciones de datos para responder de forma efectiva a sus compromisos de desarrollo social inclusivo. Desde 2013, trabajan con UNICEF para potenciar su impacto y alcance a través de la recaudación de fondos, prediciendo el mejor modo de responder a los desastres naturales y emergencias y dándole visibilidad ante audiencias mundiales.

Knowledge & Skills Transfer

En colaboración con las administraciones locales, sus clientes y organizaciones de desarrollo, ayudan a las personas a adquirir las habilidades que requiere el sector

digitalizado de los viajes y el turismo. El objetivo es aumentar la empleabilidad de sus beneficiarios mediante la capacitación en materia de viajes y turismo y la inclusión digital.

Community Support

Involucran a sus empleados y clientes en una gran variedad de programas de apoyo a la comunidad en todo el mundo, apoyando iniciativas socioeconómicas locales que facilitan el crecimiento a largo plazo a nivel comunitario. Para alcanzar los objetivos en materia social, promueven un enfoque colaborativo de la RSC.

Amadeus ocupa una posición privilegiada en el sector y trabaja en alianza con organizaciones intergubernamentales/sin ánimo de lucro, instituciones educativas y líderes del sector tanto públicos como privados para amplificar los efectos de sus proyectos de RSC. También participa en redes como la del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la mayor iniciativa de sostenibilidad empresarial del mundo, con el fin de reforzar el compromiso con la sostenibilidad y los 10 principios universales en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción. Amadeus también es miembro fundador del Consejo del Global Travel and Tourism Partnership (GTTP), que promueve oportunidades para jóvenes en el sector de los viajes y el turismo. (Informe Global , 2019)

3. Análisis del entorno

El análisis del entorno es el proceso orientado a definir las amenazas y oportunidades que existen en el contexto exterior a la organización (Herrera, 1996). Hay que analizar todas aquellas condiciones externas que pueden afectar potencialmente al entorno de la empresa (DUNCAN, 1972). El objetivo de este análisis consiste en identificar el conjunto de factores ajenos que puedan afectar al desarrollo de la actividad y que no pueden ser controlados por la empresa. Sin embargo, con este análisis la empresa puede llevar a cabo una estrategia que le permita tomar decisiones acordes a sus necesidades y en función de los recursos y capacidades que esta dispone.

3.1 Análisis del entorno general

El entorno general se refiere al conjunto de factores exógenos que afectan de forma más o menos similar a todas las empresas independientemente de la actividad que estas desarrollen. Estos factores son de muy difícil manipulación por parte de la empresa.

Con este análisis se pretende conseguir identificar los factores socioeconómicos que más afectan al desarrollo de la empresa y si lo hacen de forma positiva (oportunidades) y aprovecharlas o negativa (amenazas) y evitarlas. Esto permitirá tomar decisiones que favorezcan a la rentabilidad u otros objetivos y al futuro de la empresa.

3.1.1 PESTEL

Para conocer el entorno de la empresa se va a realizar un análisis PESTEL:

- **Factores político-legales:** Amadeus sostiene que su estrategia fiscal consiste en el cumplimiento íntegro y total de la normativa vigente en cada país y jurisdicción en la que opera. Además, pone especial atención a los estándares que ofrece en cada comunidad con el objetivo de ser reconocido a nivel corporativo y fiscal.

Su nivel de riesgo es más bien conservador ya que tiene una política de gestión prudente, cuyo objetivo es proteger los intereses de la compañía y de los accionistas. Es una empresa que evita los riesgos fiscales, aplica una política de precios a nivel de Grupo y establece mecanismos que controlan el cumplimiento de las obligaciones fiscales y los principios que rigen en la compañía. (Amadeus Corporate, 2015)

- **Factores económicos:** Amadeus es una compañía que pertenece al sector terciario, concretamente a los viajes y al turismo. Según el informe global de 2018 realizado por la compañía, la contribución del turismo a la economía mundial es de más de 8.8 billones de dólares (7.7 billones de euros) o lo que es lo mismo más de un 10 % al PIB mundial. Lo que supone un crecimiento interanual del 3.9%.

Además, el turismo proporciona empleo a 319 millones de personas, es decir, uno de cada diez trabajadores a nivel mundial. Es responsable de uno de cada cinco nuevos puestos de trabajo creados en el mundo durante los últimos 5 años. Y es el segundo sector con mejor evolución detrás de la industria manufacturera. (NEXOTUR.COM, 2019)

También cabe destacar que durante 8 años consecutivos el turismo ha crecido a un ritmo superior al de la economía mundial. La contribución directa al PIB en 2018 fue de 2.8 millones de dólares (3.2% del PIB mundial).

Por otra parte, hay factores no controlables que pueden influir negativamente en la economía mundial independientemente del sector al que se pertenezca, como es el caso del Covid-19. En España, las medidas aplicadas por el gobierno en el Estado de alarma, han llevado a que todo tipo de actividad y alojamiento turístico haya sido cancelada desde el mes de marzo.

Conforme la pandemia se ha ido expandiendo, se han implantado medidas de seguridad sanitaria en cada país y con ello, el cierre de fronteras, lo que significa que la movilidad tanto a nivel nacional como internacional ha sido prácticamente nula. Esto ha llevado a un parón de todas las actividades y prácticas empresariales.

- **Factores socio-culturales:** la cultura empresarial que fomenta Amadeus es la de la unión y el trabajo en equipo. Una empresa en la que los trabajadores se sientan a gusto trabajando, donde puedan crecer profesionalmente y que esa confianza y seguridad se trasmita a la experiencia que tienen los clientes con la empresa desde el primer contacto. Además, la empresa trata de ser más clara y transparente con la información que se les proporciona a los empleados acerca de la organización. Es una empresa que fomenta el desarrollo del personal, el compromiso con los derechos humanos, la diversidad, la inclusión y la atracción del talento.

Por otro lado, los paquetes de retribución se actualizan con cierta frecuencia para que resulten atractivos y sean más competitivos. Así como el plan de bonificación (Share Match) por resultados de la empresa en el que participan 12.000 empleados de 28 países diferentes (equipo humano y la cultura de amadeus, 2017)

- **Factores tecnológicos:** La empresa cuenta con un Centro de Datos, uno de los más grandes del mundo, que fue creado para centrarse completamente en los viajes. El objetivo del centro es conocer la evolución de las necesidades de los clientes. Además, tienen un control total de los datos sin incluir a servicios externos a la empresa. También se ha incorporado un servicio de Cloud Technology (Amadeus Cloud Services).

Por otro lado, realizan una inversión continua en I+D en el sector del viaje y el turismo siendo el segundo mayor inversor en software y servicios en Europa.

Los expertos en I+D se encargan de diseñar, desarrollar y mantener uno de los sistemas informáticos más complejos a tiempo real y con una mayor disponibilidad a nivel mundial. También cuenta con el soporte de una red de centros de desarrollo por todo el mundo. Todos los centros colaboran estrechamente entre sí en el desarrollo de proyectos y productos. (amadeus corporate, 2020)

La empresa encarga investigaciones de tendencias tecnológicas más vanguardistas relacionadas con los viajes para poder ofrecer servicios innovadores a sus clientes de forma continua.

- **Factores ecológicos:** la empresa emplea lo que ellos llaman sistema de gestión ambiental de Amadeus (EMS). Este sistema les proporciona información sobre el consumo eléctrico, las emisiones de CO₂, papel, agua y residuos de las 13 sedes de la compañía que representan el 90% del consumo mundial de los recursos de Amadeus. El objetivo es comparar y analizar los datos de cada sede e identificar la forma de mejorar la eficiencia ambiental de forma continua a nivel de grupo empresarial. Además, la compañía se unió al compromiso Neutralidad Climática Ahora de las Naciones Unidas. (Amadeus corporate, 2020)

3.2 Análisis del entorno específico

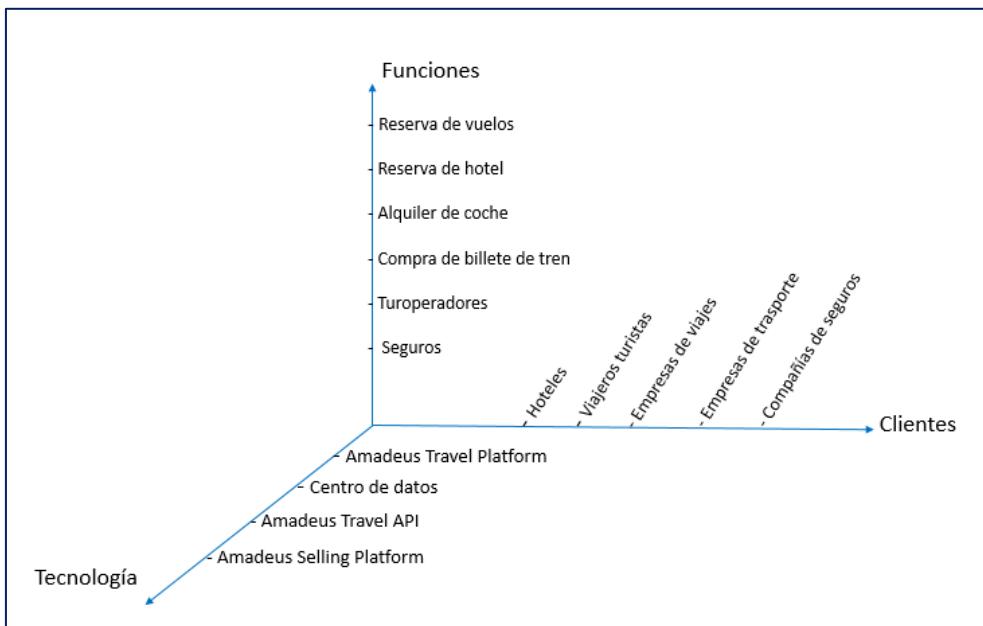
El entorno específico engloba aquellos factores externos a la empresa que afectan de forma similar a todas las empresas que pertenecen a la misma industria o sector.

Su análisis permite a la empresa prevenir o anticipar las actuaciones o estrategias de los competidores para poder satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Mediante el modelo de Abell (1980) se va a definir el entorno competitivo de la empresa. Para Abell, la definición de negocio abarca tres dimensiones: a) las funciones del cliente -**qué** necesidad se satisface -, b) los grupos de clientes -**a quién** se satisface -, y c) las tecnologías utilizadas -**cómo** se satisface o se van a satisfacer las necesidades-. Estas tres dimensiones se corresponden con las tres preguntas a las que debe de hacer

frente el problema económico: qué productos se van a producir, cómo se van a producir y para quién se producen. (Abell, 1980).

FIGURA 1. MODELO DE ABELL



Fuente 1. Creación propia

Como se ve en la figura 1, la empresa trata de conectar a los clientes y empresas proveedoras a través de sus distintas plataformas. En función de las necesidades que los clientes tengan, la empresa les ofrece distintos servicios, muchos de ellos complementarios y necesarios en cualquier viaje tanto si es un viaje por placer como por negocios. El objetivo es proporcionar a sus clientes una experiencia completa lo más personalizada posible a través de los servicios que dispone.

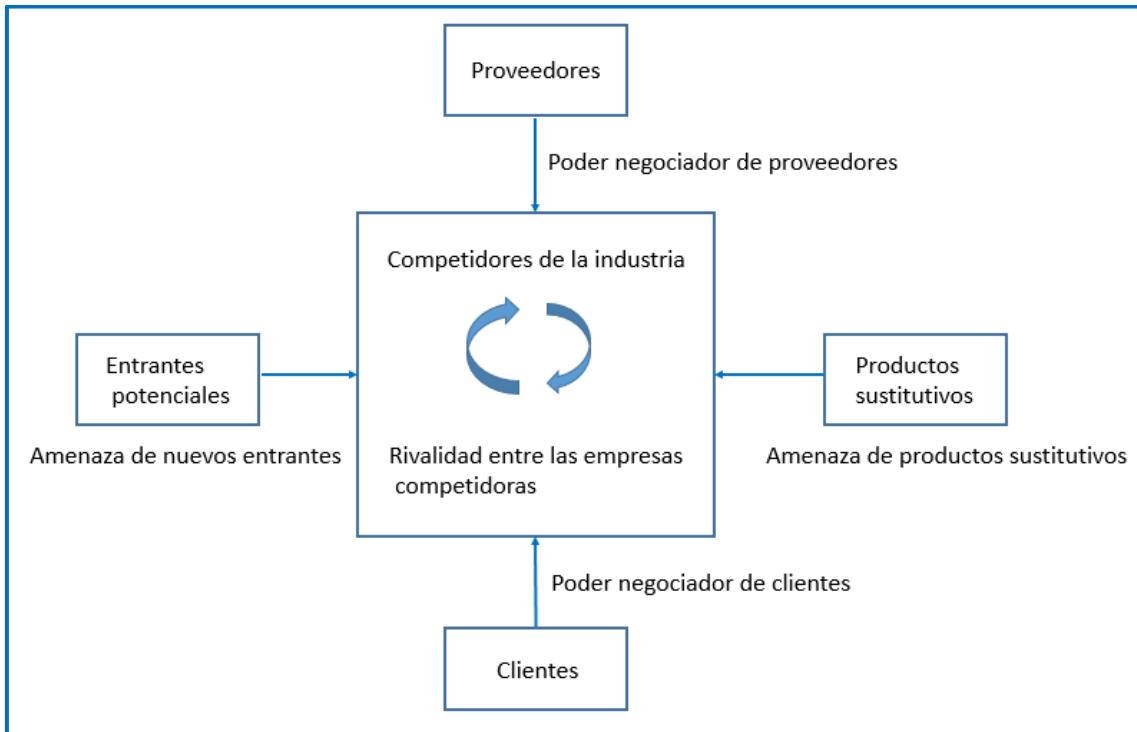
3.2.1 Análisis de la estructura de la industria

3.2.1.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Con este análisis se pretende conocer las oportunidades y amenazas que la industria en la que opera la empresa, le puede ofrecer para su desarrollo. En este caso, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de las 5 fuerzas competitivas, que pueden definir la posibilidad de obtener una rentabilidad alta a largo plazo del mercado en el que se

desarrolla la empresa, siempre que se contrarresten las amenazas y se aprovechen las oportunidades. (Porter, 1980)

Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente 2. Creación propia

Rivalidad entre los competidores existentes: la rivalidad entre los competidores puede manifestarse de diferentes formas como puede ser la introducción de nuevos productos, la disminución de precios, descuentos especiales, campañas de promoción, publicidad o mejorar el servicio. Cuando más intensa sea la competencia, la probabilidad de obtener una rentabilidad elevada, disminuye. Y, por tanto, el atractivo de la industria se reduce.

Amadeus opera en el sector de la tecnología de información ofreciendo servicios a otras compañías. En esta industria existen muchos competidores, sin embargo, la empresa goza de una posición dominante (junto con otras empresas) dentro del mercado. Esto le permite un mayor margen de maniobra además de tener la ventaja de disponer de cierto

poder de mercado en comparación con las empresas más pequeñas que actúan en el mismo sector o empresas que acaban de entrar al mercado.

Amenaza de nuevos entrantes: en un mercado con incentivos a entrar a la industria influye en el crecimiento de la rivalidad y la competencia generada por las nuevas empresas que tienen una visión fresca y ganas de ganar cuota de mercado.

Existen dos factores fundamentales que determinarán si esta amenaza es importante o no.

1. **Barreras a la entrada:** Las barreras a la entrada en el sector del viaje y el turismo son:
 - La elevada inversión: en publicidad, para dar a conocer la empresa y el producto, así como la inversión en investigación, desarrollo e innovación en tecnología y en las TIC's que puedan hacer competencia a las que desarrolla Amadeus.
 - Las economías de alcance: Amadeus cuenta con distintos recursos materiales, de personal, tecnológicos y financieros que una empresa que acaba de entrar al mercado no dispone o si lo puede conseguir, necesitará realizar una gran inversión.
 - Diferenciación de producto: las nuevas empresas deben tener un producto innovador, distinto y atractivo para los clientes
 - Disposición de activos estratégicos: Amadeus dispone de varios centros de datos, así como centros de I+D ubicados en zonas estratégicas, lo que supone una gran desventaja para empresas que tienen intención de entrar al mercado.
 - Restricciones legales: existen licencias administrativas difíciles de obtener para operar en ciertos mercados, así como patentes y permisos relacionados con la propiedad intelectual.
2. **Reacción de las empresas ya establecidas en el mercado.**
 - Tradición de la industria: las empresas establecidas pueden responder a la entrada de las nuevas empresas mediante campañas masivas de publicidad, guerra de precios, hacer ofertas especiales o promociones etc..
 - Recursos para afrontar la entrada: al ser empresas ya establecidas en el mercado y con conocimiento y experiencia adquirida en su trayectoria podrían recurrir a

su exceso de liquidez, a sus canales de distribución, a la realización de una gran inversión de activos, así como a su capacidad de endeudamiento.

Poder negociador de los compradores: el poder negociador del cliente se refiere a la capacidad que tiene para imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas. (Navas Lopez & Guerras Martin, 2012)

Amadeus es una empresa que opera con varias industrias como son las aerolíneas, las agencias de viajes, la hostelería, el transporte, los aeropuertos, entre otros por lo que su cartera de clientes es grande y diversa, sus productos no están estandarizados, más bien están orientados a la personalización, lo cual es un factor atractivo para los clientes.

Y finalmente, si los clientes se planteasen desarrollar una integración hacia atrás, Amadeus ya ha desarrollado ese mercado por lo que competir con el supondría un gran reto a nivel económico y estratégico. Por tanto, se puede decir que el poder negociador de los clientes es bajo.

Poder negociador de los proveedores: se refiere a la capacidad del proveedor de imponer condiciones en las transacciones con sus clientes. (Navas Lopez & Guerras Martin, 2012)

Amadeus sigue una política que pretende buscar la mejor relación coste/beneficio con un número limitado de proveedores. Estos proveedores son sometidos a una serie de

pruebas y comprobaciones del cumplimiento de requisitos para poder formar parte del equipo de la organización.

Los principales proveedores son proveedores de software, equipos y proveedores para los servicios de red.

Al requerir un número limitado de proveedores y ser Amadeus quien establece las condiciones necesarias para formar parte del equipo se puede decir que el poder negociador de los proveedores es bajo.

Productos sustitutivos: gracias a la globalización, los avances tecnológicos e internet existen muchos productos sustitutivos a la plataforma que emplea Amadeus.

Principalmente las web o apps de gran alcance como son Booking.com, TripAdvisor, Expedia o Edreams.

Sin embargo, muchas de estas páginas web no tienen las mismas prestaciones que tiene Amadeus, es decir, Amadeus tiene una oferta de servicios más amplia que abarca distintas necesidades que el cliente requiere a lo largo de un viaje. Además, ofrece servicios técnicos a otras empresas tanto si trabajan con ella como si no, esto es algo que las empresas mencionadas anteriormente no realizan.

3.2.1.2 Análisis de los competidores

El objetivo del análisis de los competidores directos de Amadeus es conocer la estrategia que están siguiendo y compararlas con la estrategia que sigue Amadeus.

Los principales competidores de Amadeus son dos: Sabre y Travelport, a continuación, se va a analizar las tres empresas y los servicios que ofrece cada una, así como su alcance y diferencias en los servicios ofrecidos.

Amadeus: es considerado el GDS (sistema de distribución global) más versátil. Consolida alrededor de 490 aerolíneas, 770.000 propiedades hoteleras, 69 compañías de alquiler de automóviles y transportistas en 42.000 ubicaciones, 43 transportistas ferroviarios y 53 líneas de cruceros y ferris. El área principal de distribución de Amadeus es la región EMEA (Europa, Medio Oriente y África) así como en América del Norte y del Sur y la región APAC (Asia-Pacífico).

Su función principal es la búsqueda y reserva de vuelos, así como los servicios para viajes de negocios y reservas de tren y avión. Amadeus ofrece capacidades básicas de reserva de hotel, con detalles de búsqueda y precios. Por otra parte, cuenta con la reserva de automóviles y tiene un rico contenido visual y opciones de traslado y traslado al aeropuerto.

Amadeus Cruise Web Services ofrece una amplia disponibilidad de reserva de cruceros con transferencias, servicios especiales, excursiones, disponibilidad de autobuses y más. Además de la reserva regular, admite modificaciones y oportunidades de cancelación.

Y, por último, una de las características distintivas de Amadeus en comparación con otros GDS es que ofrece la compra de seguros junto con la reserva. Conecta tanto a las agencias de viajes online como a las agencias minoristas con docenas de proveedores de seguros locales e internacionales y les permite crear documentos de seguros con información precargada.

Sabre: es un GDS con un extenso abanico de soluciones. Combina una plataforma móvil para que los compradores consulten, coticen tarifas, reserven y paguen por viajes. Además, provee soluciones basadas en datos que brindan información decisiva tanto a compradores como a los proveedores acerca de sus operaciones, y tendencias de compra y reservas de clientes.

El objetivo de Sabre es entregar soluciones innovadoras a los clientes para que cumplan con esta necesidad clave, a la vez que representa una opción de mercadeo eficiente y transparente en la industria de viajes. (Sabre Travel Network, 2020)

Sabre cuenta con una sólida experiencia que ha sido desarrollada por American Airlines. Por lo que Sabre sirve principalmente a América. En Asia-Pacífico, este GDS era menos popular hasta que compró el GDS más grande de Asia: Abacus. Sin embargo, en EMEA no tiene tanto alcance.

Este mercado digital es utilizado por proveedores de viajes entre las que se distingue, 400 líneas aéreas, 125.000 propiedades hoteleras, 200 operadores de turismo, 50 líneas de transporte ferrocarril, y docenas de marcas de alquiler de autos y de cruceros; para promocionar, personalizar servicios y vender sus productos a más de 400.000 agentes de viajes, empresas de gestión de viajes y corporaciones alrededor del mundo.

Sabre ofrece una amplia funcionalidad para la reserva de vuelos, incluido el recuento de millas, mapas de asientos, actividad de colas y más. Sin embargo, tiene una disponibilidad limitada de datos del hotel que proporciona búsquedas básicas, reservas, cancelaciones y acceso a los datos del programa de fidelización.

Por otro lado, tiene varias API (Application Programming Interface) para el alquiler de automóviles, lo que permite construir una plataforma integral de búsqueda y reserva: cálculo de la tasa en función de la duración y las tarifas, búsqueda geográfica precisa, búsqueda por requisitos especiales, etc.

A pesar del inventario más pequeño de proveedores de cruceros en comparación con las otras dos empresas, Sabre brinda acceso al contenido completo del crucero, incluidos mapas interactivos e imágenes de la cabina.

Y finalmente en lo relacionado a la reserva en tren, en Sabre un viajero puede comprar tarjetas de tren, encontrar códigos de estación y administrar recorridos en tren.

Travelport: es una empresa de tecnología de viajes. Su plataforma de comercio de viajes proporciona distribución, tecnología, pagos y otros servicios valiosos para la industria global de viajes y turismo. Su función es facilitar el comercio de viajes conectando a los principales proveedores de viajes del mundo con compradores de viajes en línea y fuera de línea, todo a través de su plataforma.

El objetivo es hacer que la experiencia de comprar y administrar viajes mejore continuamente, estén donde estén y como sus clientes lo necesiten. (Travelport, 2020)

Travelport agrega y distribuye información a través de canales sobre el acceso a aerolíneas, ferrocarriles, cruceros y alquiler de autos. Además, permite analizar información sobre hoteles y tours en los destinos disponibles.

Es probable que Travelport sea el único GDS que cubra igualmente todas las direcciones y continentes. Está representado de manera uniforme en América, aunque en mayor medida en América del Sur, EMEA y la región APAC. En su canal de distribución, combina 650.000 propiedades hoteleras, más de 400 aerolíneas asociadas, 125 aerolíneas de bajo coste, unidades de alquiler de coches en más de 38.000 ubicaciones, 50 líneas de cruceros y 19 aerolíneas.

Travelport da acceso a la reserva de vuelos directos, rutas aéreas y de tren conectadas, así como servicios auxiliares, como equipaje, comidas y seguros.

Por otra parte, además del contenido básico del hotel y la reserva, ofrece ofertas de proveedores que no son de GDS como Agoda, Tourico y otros. Y tiene descuentos de soporte para clientes corporativos.

En lo referente a la funcionalidad del alquiler de coches es estándar, es decir, se centra en: búsqueda, precios, imágenes, detalles del vehículo y cancelación

Además, brinda la oportunidad de reservar cruceros solo a los agentes de viajes que solicitan reserva directa a través de una plataforma basada en la web.

Una característica importante es que se centra principalmente en proporcionar disponibilidad combinada de reservas aéreas y de trenes, incluidos datos sobre conexiones óptimas con vuelos, emisión de boletos de tren aéreo como un boleto único y ofrecer transferencias de trenes directamente desde y hacia un aeropuerto (Altexsoft, 2020)

4. Análisis interno

El análisis interno trata aquellos factores que pertenecen a la empresa y sobre los que puede decidir con cierta libertad. Existen distintos instrumentos de análisis para diagnosticar la situación interna de la empresa, como son su identidad, el perfil estratégico, y el análisis DAFO, los cuales se van a analizar a continuación. También es importante el análisis de recursos y capacidades, como teoría explicativa de las razones por las que distintas empresas que actúan en la misma industria presentan ventajas competitivas diferentes. (Navas Lopez & Guerras Martin, 2012)

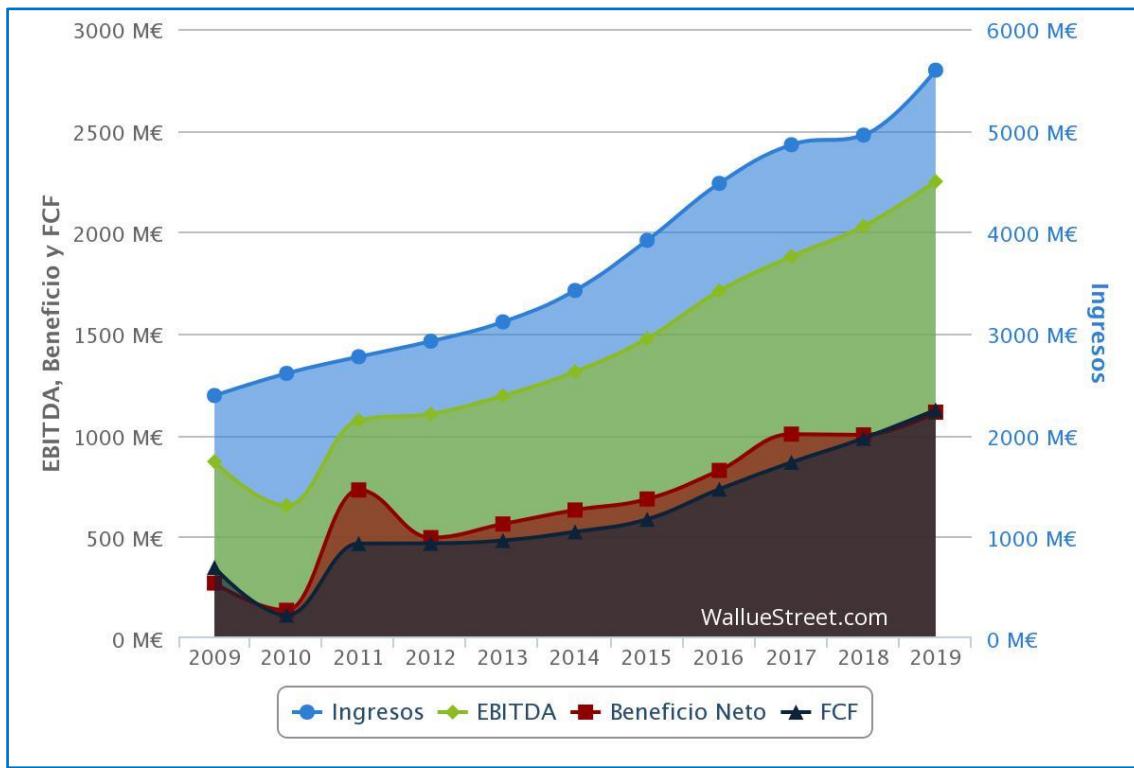
4.1 Identidad de la empresa

Es importante determinar las principales características de la empresa para definirla y así comprender su estrategia y el área competitiva en la que actúa. Para ello, se analizará la evolución histórica, el tamaño, la actividad que desarrolla, el tipo de entidad, el área geográfica en la que opera y la estructura jurídica de la empresa.

Para conocer la etapa en la que se encuentra la industria hay que tener en cuenta el crecimiento de la demanda, a partir de los ingresos, y la creación y difusión del

conocimiento. A continuación, se va a analizar una serie de datos a partir del siguiente gráfico:

Gráfico 1. Análisis de crecimiento



Fuente 3.WallueStreet.com

Como se puede ver en los últimos diez años, Amadeus lleva una trayectoria ascendente. Esto nos indica que aún está en fase de crecimiento. Aunque podría estar acercándose a su etapa de madurez al ver la leve caída de los ingresos en 2018 y el mismo nivel de beneficio neto y de FCF en ese mismo año. Al año siguiente, las ventas crecen, pero el beneficio neto y el FCF se mantienen constantes, lo que quiere decir que la empresa genera el mismo nivel de efectivo que el que gana. En la etapa de crecimiento la penetración en el mercado se acelera y la tecnología se estandariza. (Grant, 2006)

Por otro lado, para conocer el tamaño de la empresa hay que tener en cuenta la cifra de negocios, el activo total y el número de empleados:

Tabla 1. Tamaño de la empresa

	2019	2018	2017
Cifra de negocios	4.737.700.000	4.515.500.000	4.303.500.000
Activo Total	6.653.000.000	6.776.500.000	5.653.900.000

N.º de empleados	1.035	1.005	1.039
------------------	-------	-------	-------

Fuente 4. Creación propia

Como se muestra en la tabla, durante los 2 últimos años la empresa cumple los límites establecidos por el plan general. Por tanto, se clasifica como una empresa de gran tamaño.

En cuanto a la actividad que desempeña la empresa se puede distinguir dos líneas de negocio que son complementarias y se desarrollan principalmente en el sector del viaje. Además, son ofertadas a los clientes a través de su plataforma *Amadeus Travel Platform*.

1. **Distribución:** en esta línea de negocio, podemos distinguir dos vertientes. La primera, se centra en los canales de distribución, es decir, los distribuidores de viajes. Y la segunda, son los proveedores de viajes.

En el ámbito de los canales de distribución, los clientes pueden acceder a los servicios que ofrecen proveedores de viajes a través de la plataforma. Con el objetivo de ofrecer a los clientes un servicio completo de sus viajes, incluyendo no solo el billete de vuelo sino también el hotel, coche de alquiler, compañías ferroviarias, compañías de cruceros, etc.

2. **Soluciones tecnológicas:** en esta línea de negocios lo que pretende la empresa es ayudar a las aerolíneas de todo tipo con reservas, expedición de billetes, gestión de inventarios, control de salidas, gestión de alteraciones del servicio, venta minorista y merchandising, personalización, optimización de ingresos y finanza. También se les ofrece consultoría de negocios y optimización de procesos.

En los últimos años, han diversificado las soluciones tecnológicas a otros segmentos como son los aeropuertos, el transporte terrestre, los sistemas de pago y la publicidad. (Informe Global , 2019)

Los grupos de clientes a los que dirige su actividad son proveedores de productos y servicios de viajes en general como las aerolíneas, aeropuertos, agencias de viajes, hoteles, tour-operadores, compañías de seguro, empresas de transporte terrestre y marítimo, empresas de comercialización de viajes directa o mediante intermediarios y consumidores de servicio de viajes.

Por otra parte, Amadeus es una sociedad anónima y privada. La participación en el capital social es del 99,81% de acciones en cotización, un 0,13% de autocartera y un 0,06% de miembros del consejo. (Amadeus Corporate, 2020)

Y, por último, con referencia a su marco geográfico de actuación, la empresa opera en más de 190 países. Tiene su sede central en Madrid. Sus principales centros de I+D se encuentran en: Boston, Miami, Minneapolis, Portsmouth, Orlando, Tucson, Aquisgrán, Amberes, Berlín, Breda, Copenhague, Estambul, Fráncfort, Kiev, Londres, Niza, Sofía, Estrasburgo, Zaragoza, Bangkok, Bangalore, Manila, Singapur y Sídney.

Y sus principales centros se sitúan en: Bogotá, Boston, Buenos Aires, Dallas, Miami, Nueva York, Portsmouth Salt Lake City, São Paulo, Barcelona, Dubái, Erding, Fráncfort, Johannesburgo, Londres, Niza, París, Estocolmo, Bangkok, Bangalore, Manila, Seúl, Singapur, Sídney Tokio.

Como conclusión, Amadeus se trata de una empresa de grandes dimensiones, joven que está creciendo y apostando por la innovación y la penetración en el mercado. Además de buscando nuevas formas de diversificar su negocio.

4.2 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

El objetivo de este análisis es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. (Navas Lopez & Guerras Martin, 2012).

La capacidad de una empresa es un conjunto de recursos que trabajan juntos y que se integran de forma intencional para lograr una condición deseada. (Fernández Sánchez, 2002).

Los recursos son la fuente de las capacidades y éstas a su vez lo son de la ventaja competitiva en la que se apoya la estrategia de la empresa (GRANT, 1991). Los recursos son los factores que la empresa dispone y controla para llevar a cabo su estrategia. Al tratarse de una empresa de servicios sus recursos más valiosos son los recursos intangibles con los que cuenta y con los que desarrolla principalmente su actividad.

Dentro de los recursos se puede distinguir entre:

Recursos tangibles: son los activos físicos de la empresa. Son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables. (Grant R. , 1996). Dentro de los recursos tangibles se puede distinguir entre:

- **Recursos físicos:** el activo físico más valioso para Amadeus es su centro de datos ubicado en Alemania, siendo uno de los más grandes del mundo y dedicado exclusivamente al sector del viaje.

Por otra parte, cuenta con la Amadeus Engineering Community que está organizada como una red de centros tecnológicos por todo el mundo. Estos centros tecnológicos tienen plena autonomía, o bien comparten responsabilidades, para abordar ámbitos funcionales, realizar actividades transversales y ejecutar proyectos de cliente.

También tiene centros activos con equipos tecnológicos especializados en el mismo lugar o región que los principales clientes, como sus sedes de Dallas, Tokio, Seúl, Sídney y Dubái. Todas las sedes tecnológicas trabajan en colaboración, y los proyectos y procesos de desarrollo de productos están cada vez más distribuidos entre varias regiones.

Otro activo valioso es el Amadeus Labs en Bangalore, es un centro tecnológico de carácter general que abarca una gran variedad de productos y funciones para desarrollo de software y actividades operacionales.

La unidad de Global Operations de Amadeus se encarga del desarrollo de herramientas operacionales y de la implantación de infraestructura en los centros de datos, así como en la nube. También es el responsable de dar soporte operacional ininterrumpido sin importar la zona horaria, con grupos de soporte específicos en Australia, Alemania, la India, los Estados Unidos y el Reino Unido.

Y finalmente, los edificios de oficinas disponen de un diseño de espacios colaborativos para facilitar la disposición dinámica de los equipos, tanto en un mismo lugar como en varios. Se trata de un componente esencial de nuestra metodología de desarrollo dentro de una organización distribuida geográficamente.

- **Y, recursos financieros:** para determinar los recursos financieros se define la capacidad de endeudamiento y la generación interna de fondos que posee la empresa.

Endeudamiento:

Tabla 2. Análisis de endeudamiento

2019	2018
Ratio de endeudamiento en millones de euros: $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{6604}{3797.1} = 1.74$	Ratio de endeudamiento en millones de euros: $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{6938.4}{3191.7} = 2.17$
El endeudamiento a corto plazo es: $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{2970.3}{3797.1} = 0.78$	El endeudamiento a corto plazo es: $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{2693.1}{3191.7} = 0.84$
El endeudamiento a largo plazo es: $\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{3633.7}{3797.1} = 0.95$	El endeudamiento a largo plazo es: $\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{4245.3}{3191.7} = 1.33$

Fuente 5. Creación propia

Como se puede ver en la tabla anterior, el endeudamiento a largo plazo es más elevado que el endeudamiento a corto plazo en 2019. Sin embargo, el nivel de deuda que tiene la empresa casi dobla la cantidad de fondos propios. Pero si se compara con el nivel de endeudamiento a corto y largo plazo con respecto al año anterior, se puede ver una notable mejora. La empresa ha reducido su nivel de deuda, sobre todo la del largo plazo.

Liquidez:

Tabla 3. Análisis de liquidez

2019	2018
Ratio de liquidez: $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{879.1}{2970.3} = 0.29$	Ratio de liquidez: $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{808.5}{2693.1} = 0.30$

Fuente 6. Creación propia

La liquidez de 2019 en comparación con la de 2018 como se puede ver apenas ha variado. Sin embargo, la ratio es inferior a uno, lo que significa que la empresa no puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo solo con los activos a corto plazo que dispone, por lo que tiene que recurrir a parte de sus activos no corrientes para financiar toda la deuda a corto plazo.

Solvencia:

Tabla 4. Análisis de solvencia

2019	2018
Ratio de solvencia: $\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{10401.1}{6604} = 1.57$	Ratio de solvencia: $\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{10130.1}{6938.4} = 1.46$

Fuente 7. Creación propia

En este caso se puede ver como la empresa tiene la capacidad para hacer frente a sus deudas a largo plazo. Y en comparación con el año pasado, la ratio ha mejorado un poco en 2019 gracias a que sus activos se han incrementado y sus deudas han disminuido.

Cobertura:

Tabla 5. Análisis de cobertura

2019	2018
Ratio de cobertura: $\frac{\text{Recursos permanentes}}{\text{Activo no corriente}} = \frac{7430.8}{8958} = 0.83$	Ratio de cobertura: $\frac{\text{Recursos permanentes}}{\text{Activo no corriente}} = \frac{7437}{8759} = 0.85$

Fuente 8. Creación propia

La cobertura indica que la empresa no tiene la capacidad para financiar sus activos fijos solo con los recursos permanentes, sino que tiene que financiar parte de sus activos fijos con pasivo corriente, esto podría ocasionar tensiones futuras.

Por otra parte, en comparación con el año 2018, la ratio ha empeorado en un 2% debido a que sus recursos permanentes han disminuido y los activos fijos se han incrementado.

Calificación crediticia:

Tabla 6. Análisis bursátil

	STANDARD & POOR'S	MOODY'S
Ultima actualización	junio de 2020	abril de 2020
Calificación crediticia a corto plazo	A-3	--
Calificación crediticia a largo plazo	BBB-	Baa2
Perspectiva	Negativa	Negativa

Fuente 9. Amadeus Corporate

En junio de 2020, Standard & Poor's emitió una nota por la cual rebajaba la calificación crediticia y mantenía la perspectiva en negativa de Amadeus. En abril de 2020 Moody's, en su nota mantenía su calificación, pero revisaba a la baja la perspectiva, de estable a negativa. (Amadeus Corporate, 2020)

Recursos intangibles: están basados en el conocimiento y la información. Y son difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Dentro de los recursos intangibles podemos diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. (Huerta P., 2004)

Recursos no humanos: los principales activos que se puede identificar según las cuentas anuales de 2019 son las marcas, fondo de comercio, aplicaciones informáticas, derechos intangibles como son las relaciones contractuales con agencias de viajes y usuarios de la plataforma Amadeus, y la tecnología y los contenidos.

En lo que se refiere a tecnología, la mayor inversión se centra en Amadeus Travel Platform. Esta plataforma ofrece a los proveedores de viajes infinitas posibilidades a través de una gran cantidad de contenidos integrados desde cualquier fuente. A través de esta plataforma pueden ofrecer a los viajeros experiencias personalizadas, de modo que estos puedan explorar el mundo a su manera.

Por otra parte, Amadeus ha creado NDC [X], un programa específico para impulsar la industrialización de NDC (New Distribution Capability) y garantizar que aporte beneficios para todos los integrantes del sector de los viajes.

A principios de 2019, tuvo lugar el lanzamiento de la solución Web Services habilitada para NDC, *Amadeus Travel API*, que se está implantando gradualmente en todo el mundo. Esta API se integra en los sistemas ya existentes de las agencias de viajes y permite a las agencias crear sus propias aplicaciones personalizadas de reserva de viajes para contenido NDC. La solución permite a las aerolíneas una mayor diferenciación de su oferta y permite a las agencias de viajes acceder a más contenidos y funcionalidades.

También se lanzó la solución *Amadeus Selling Platform Connect* con NDC. Es una plataforma de reservas basada en la nube que permite a los proveedores de viajes comprar, realizar pedidos, pagar y suministrar ofertas de viajes de aerolíneas a través de la conectividad NDC. Una ventaja principal para los proveedores de viajes es que,

ahora, pueden visualizar y comparar en una sola pantalla todos los vuelos disponibles y los servicios asociados de las aerolíneas para un viaje dado, independientemente de su fuente de origen (EDIFACT, NDC u otras API). Por primera vez los proveedores de viajes pueden acceder a una gama tan completa de contenido de vuelos en un mismo lugar, lo que les facilita la tarea de comparar ofertas y encontrar la mejor opción para sus clientes.

Cabe destacar también la obtención de la certificación NDC de nivel 4 que les acredita como agregador y proveedor de soluciones tecnológicas de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). NDC solo será útil para las empresas si la reserva puede ser suministrada y modificada a posteriori, y si los resultados pueden aparecer rápidamente en sus herramientas de reserva online y aplicaciones móviles. La certificación de nivel 4 se refiere a las normas relativas al suministro y prestación de servicios post reserva. Es algo por lo que Amadeus lleva tiempo abogando para lograr que NDC funcione de manera transversal en el sector.

Y finalmente, Amadeus dispone también de: Amadeus cytric Travel & Expense la cual gestiona los viajes de negocios, y del chatbot Amanda de Amadeus que es una agente virtual desarrollada para dar soporte a las agencias de viaje de la Región de Latinoamérica, resolviendo las diversas consultas funcionales y esta disponible las 24 horas del día en la plataforma Amadeus Selling Connect.

Recursos humanos: La política de selección de personal en los equipos de I+D de Amadeus está orientada a la incorporación de una gran variedad de especialidades y culturas internacionales. Fomentando la movilidad del personal, ya sea a corto o a largo plazo, y tanto entre áreas de especialidad como entre ubicaciones geográficas. Amadeus también ofrece numerosos periodos de prácticas para estudiantes internacionales de primer nivel, con un reconocimiento formal de su contribución en forma de concurso interno anual. A lo largo del período 2015 a 2019, Amadeus ha designado a cerca de 180 expertos y especialistas en todos los ámbitos técnicos y funcionales vitales para nuestras aplicaciones. Amadeus ofrece a su plantilla un entorno estimulante que propicia la creatividad y ayuda a despertar la imaginación, y promueve el trabajo en equipo y la interacción entre el personal.

Amadeus cuenta con más de 19.000 profesionales, de los cuales más de 6.000 pertenecen a la unidad de negocio de Distribución. Este equipo incluye desarrolladores,

científicos de datos, expertos en el sector, asesores y especialistas en mercados locales. Los profesionales se enfocan en facilitar el éxito de los clientes y a establecer alianzas a largo plazo basadas en la confianza.

El equipo humano y la cultura de Amadeus son una de sus principales prioridades y uno de sus mayores activos ya que son los empleados quienes les permiten alcanzar el éxito de la empresa.

Para que la cultura de Amadeus tenga un alcance a todo cuanto hace la empresa, se han formulado seis preguntas que guían todas sus decisiones –ya sean grandes o pequeñas– en el día a día:

1. ¿Qué pensarías si fueras nuestro cliente?
2. ¿Cómo me hago responsable de mis decisiones?
3. ¿Cuál es el riesgo? ¿Demasiado grande? ¿Demasiado pequeño?
4. ¿Se puede hacer más rápido, mejor, más sencillo?
5. ¿Cómo puedo aprender y compartir con mis compañeros o con otras personas?
6. ¿Es bueno para Amadeus?

Por otra parte, los empleados de Amadeus están comprometidos con las normas éticas establecidas en el Código Ético y de Conducta Profesional de la empresa y las políticas relacionadas. Este código y las políticas principales se consideran como un acuerdo mutuo dentro de la empresa para promover comportamientos positivos que aporten valor al negocio y garanticen en todo momento el máximo nivel de integridad. El código engloba varios aspectos:

- Compromiso con el medio ambiente.
- Evitar conflictos de intereses.
- Proteger los datos personales y la confidencialidad.
- Gestionar con esmero las relaciones con terceros y con los medios de comunicación.
- Tratar con cuidado los bienes, equipos e instalaciones de la empresa.

En 2017 se elaboró la Política de derechos humanos, mediante la cual se certifica el compromiso con los derechos humanos internacionales. Esperando que todos los proveedores y socios comerciales apoyen los estándares reconocidos a nivel internacional en materia de condiciones laborales y trato digno de los empleados.

La tecnología y los servicios abarcan toda la experiencia del viaje, desde el momento en que nace la iniciativa y se realiza la búsqueda, hasta la planificación detallada del viaje, la evaluación posterior, el acto de compartirlo en redes sociales y la administración de los gastos en el caso de los viajes de negocios. La cartera de Amadeus incluye soluciones integradas tanto de front office como de mid-office y back-office, así como herramientas de auto reserva y administración de gastos. (Informe Global , 2019)

4.3 Análisis DAFO-CAMA

El estudio y análisis DAFO es un proceso mediante el cual la empresa establecerá los parámetros y factores que le permita conocer la situación actual de la organización, en las áreas o aspectos que requiera conocer y definir debilidades u fortalezas, así como oportunidades/amenazas para ser aprovechadas y proyectarse para futuro. Este análisis, constituye una base primordial para la empresa que le permite basarse en la realidad de su organización y no en supuestos o hipótesis, así podrá diseñar e implantar mejoras continuas de su organización. (Pazmiño, 2015)

A modo de complementar el análisis DAFO, se va a analizar la forma en que la empresa Combate, Afronta, Mantiene y Aprovecha todos los factores internos y externos a ella.

A continuación, se puede ver la matriz conjunta de los dos análisis:

Matriz 1. DAFO- CAMA

ANALISIS INTERNO		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
ANALISIS EXTERNO	Oportunidades (O)	F1: Todo el contenido de viajes que dispone la empresa está integrado en su plataforma: vuelos, alojamiento, tren, movilidad, seguro y destino. F2: El contenido está disponible en diferentes canales e interfaces. F3: Gran inversión en I+D. F4: Posición líder en el mercado. F5: Ubicación estratégica de los centros de datos y de investigación. F6: Gran experiencia y conocimiento del mercado. F7: Personal especializado. F8: Integración, diversidad y cuidado del personal.	D1: Nivel de endeudamiento elevado, lo que podría ocasionar perdida de inversores. D2: Disponibilidad de internet para el uso de su plataforma. D3: Gran dependencia de la evolución del sector turístico y a la vez de las tendencias económicas generales a nivel mundial. D4: Formación del usuario de la plataforma Amadeus.
ANALISIS EXTERNO	Oportunidades (O)	Estrategia ofensiva:	Estrategia adaptativa:

<p>O1: Ampliación del público objetivo (nuevo target).</p> <p>O2: Establecer alianzas estratégicas con empresas competidoras.</p> <p>O3: Viaje multimodal. Los viajes multimodales implican el uso de diferentes medios de transporte para realizar un itinerario en particular.</p> <p>O4: Incrementar la presencia en redes sociales.</p> <p>O5: paquetes de viaje personalizado.</p>	<p>EO1: Diseño de paquetes de viaje innovadores, creativos y de distintos precios y destinos enfocados en diferentes clientes. F1</p> <p>EO2: Desarrollo del marketing digital para dar a conocer la plataforma. F2</p> <p>EO3: Desarrollo de una aplicación en el que los clientes tengan distintas alternativas de transporte perteneciente a empresas del grupo o aliados para realizar sus itinerarios. F6</p>	<p>EA1: la ampliación de un público objetivo puede llevar a un incremento en la contratación de los servicios por tanto mayor liquidez y menor deuda. D1</p> <p>EA2: Desestacionar los viajes y el turismo ofreciendo actividades y enfocándose en el arte, la cultura, la experiencia de los destinos. D3</p> <p>EA3: Amadeus podría establecer convenios con otras empresas para la instalación, formación y registro de la plataforma D4</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1: El sector tecnológico en el que actúa es un entorno que cambia y evoluciona constantemente.</p> <p>A2: Mercado muy competitivo.</p> <p>A3: Limitaciones geopolíticas. Las tensiones políticas y un creciente nivel de protecciónismo están afectando negativamente a los viajes</p> <p>A4: Sostenibilidad. Cuestiones relacionadas con el medio ambiente.</p> <p>A5: Terrorismo.</p> <p>A6: Covid- 19.</p>	<p>Estrategias reactivas:</p> <p>ER1: El conocimiento del mercado, permitirá a la empresa tratar de prevenir y anticiparse a los cambios con I+D. F3, F6 y A1</p> <p>ER2: Puesta en marcha de varias iniciativas para el desarrollo socio-económico y ambiental. Ej.: Community support," Green is the new blue" y dial mundial del voluntariado Amadeus. A4</p> <p>ER3: Prioridad de salud y bienestar de los empleados y apoyo a los clientes, así como establecer medidas de protección e higiene. F8</p>	<p>Estrategias defensivas:</p> <p>ED1: Innovación continua de la plataforma Amadeus para evitar la obsolescencia A1</p> <p>ED2: Diversificación del área y del sector en el que actúa. D3</p> <p>ED3: Fidelización de los clientes. A2</p> <p>ED4: Desarrollar medidas de protección e investigación para prevenir terrorismo. A5</p>

Fuente 10. Creación propia

4.4 Estrategia de la empresa

Las ambiciones, las actitudes hacia el riesgo y los principios éticos de los directivos ejercen una fuerte influencia en la definición de la estrategia de la empresa. (ANDREWS, 1971). Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.

- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable. (Arce Burgoa, 2010)

Amadeus sigue una estrategia de diferenciación y diversificación de sus productos. La inversión que realiza la empresa en I+D cada año es muy importante económicamente, por ejemplo, en 2019 su inversión ascendió a casi mil millones de euros. El objetivo de la inversión es el desarrollo tecnológico que contribuya a una mayor sostenibilidad del sector del viaje, a satisfacer las necesidades de los clientes, a evitar la obsolescencia y a seguir manteniendo su posición líder que tiene en el mercado.

Amadeus busca continuamente nuevas oportunidades. Con los avances tecnológicos pretende reducir la dependencia de combustibles fósiles, emplear aeronaves eléctricas en vuelos de distancia corta y llevar a cabo medidas eco friendly beneficiosas para el sector del viaje y para el planeta.

Aparte de la inversión, otro pilar importante para Amadeus es la continua actualización de las prácticas de gobierno para que puedan adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes y sin que la empresa pierda su esencia en términos de ética, valores, objetivos y prioridades que tiene como organización. También presta especial atención al talento, la formación y la diversidad de su personal, al apoyo por el crecimiento conjunto de la empresa y de sus empleados a nivel profesional.

Como objetivo estratégico principal es la diversificación de las áreas de negocio, ampliar su cartera de clientes y penetrar en el mercado a nivel internacional.

Teniendo en cuenta sus stakeholders, los principales factores a tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia son:

- La excelencia operativa y la disponibilidad del sistema.
- La gestión de I+D.

- La atención y conservación del talento.
- El desarrollo del capital humano.
- La gestión de la relación con los clientes.
- El cumplimiento, gobierno y ética empresarial.
- La seguridad de datos y protección de la privacidad.
- La solvencia y el rendimiento económico.
- Los beneficios ambientales de las soluciones de Amadeus.

Estos factores se van analizando anualmente en función de la evolución de los intereses de los stakeholders y la actividad de la empresa.

Las actividades comerciales de Amadeus están dirigidas a cuatro segmentos clave:

1. Agencias de viajes minoristas.
2. Compañías de viajes online.
3. Agencias de viajes de negocios.
4. Corporaciones.

Amadeus trata de desarrollar nuevos objetivos, estrategias, alianzas y actividades conjuntas con estos grupos con los que puedan surgir nuevas prácticas de negocio, inversiones y nuevos proyectos que beneficien a ambas partes.

A lo largo de los años, Amadeus ha desarrollado una red comercial y operativa mundial que se ha convertido en uno de los componentes esenciales de su propuesta de valor.
 (Informe no financiero Amadeus, 2019)

4.4.1 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es un factor que permite a una empresa diferenciarse de sus competidores y, por tanto, obtener mejores resultados. Sin embargo, mantener las ventajas competitivas obliga a las empresas a una constante innovación.

Las principales características de una buena ventaja competitiva son:

- Es algo en lo que la empresa supera a sus competidores.
- El cliente lo conoce y lo valora.
- Es decisivo para decidir la compra.

- Contribuye a una rentabilidad superior para la empresa que posee la ventaja.
- Es difícil de imitar.
- Es única.
- Es posible de mantener.

Sin embargo, no existen ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo.
 (C.E.E.I GALICIA, S.A, 2010)

La ventaja competitiva en Amadeus la obtiene gracias al tamaño de la empresa, es decir, gracias a su posición líder en el sector del viaje y su presencia a nivel global. Debido al gran alcance que tiene la empresa, sus soluciones tecnológicas están implantadas en numerosas agencias de viajes tanto online como offline. Esto lleva a que muchos clientes adquieran sus vuelos en sus agencias de viajes incluso sin saber que parte del beneficio va dirigido a Amadeus. Cuantas más agencias empleen su plataforma, más crecerá la empresa y con ella la gran ventaja que tiene frente a sus competidores. Además, los costes de cambio de proveedores de software son elevados tanto económicamente como en términos de implantación y formación del personal, lo cual también beneficia a Amadeus.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta los esfuerzos de la empresa en la innovación de los productos y servicios que ofrece gracias a su inversión continua en I+D, su experiencia y conocimiento en el mercado.

5. Conclusiones

Amadeus es una gran compañía que está en una etapa de crecimiento y que se desarrolla en el sector tecnológico, un sector que está cambiando y evolucionando de forma constante, por lo que la compañía debe utilizar todos los recursos y herramientas que tiene para estar a la vanguardia, buscando la innovación y la inversión en nuevos proyectos de forma continua para seguir manteniendo su posición líder en el mercado.

Los objetivos de la compañía están enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes de la forma más personalizada posible. La empresa presta especial atención al gobierno y la ética empresarial que siguen tanto directivos como empleados.

Apuestan por su capital humano, las medidas relacionadas con el medio ambiente y la inversión en I+D.

En términos económicos, la empresa tiene que mejorar su liquidez para poder hacer frente a sus deudas a corto plazo. El nivel de endeudamiento es elevado, lo que podría ser una desventaja ya que los inversores podrían ver a la compañía menos atractiva para invertir en ella.

Por último, cabe destacar que esta compañía comenzó con un sistema de reservas de billetes de viaje en una época en que internet no estaba disponible para todo el público. Sin embargo, la necesidad de todas las compañías aéreas de distribuir sus billetes a nivel internacional permitió que Amadeus poco a poco fuera creciendo hasta ser una de las compañías más importantes del sector tecnológico y turístico. Esta compañía supuso una revolución tecnológica en el turismo. Mas tarde, además de la distribución, decidió introducirse más en el mercado desarrollando otras dos líneas de negocio complementarias: las soluciones tecnológicas y la hostelería. Con estas tres líneas de negocio la empresa sigue buscando continuamente nuevos proyectos e inversiones para facilitar lo máximo posible a sus clientes todas las transacciones que conlleva realizar un viaje y todos los servicios complementarios que se necesitan durante el trayecto y en el lugar de destino. Tratando de que no suponga una experiencia tediosa para la persona que viaja ni para la persona que realiza la reserva a través de su plataforma.

6.Bibliografía

6.1. Bibliografía

Arce Burgoa, L. G. (2010). COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. *Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 191-201.

EUROPEAS, C. D. (2001). *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*

Grant. (2006). *Direccion estrategica. Conceptos, tecnicas y aplicaciones.* S.L. CIVITAS EDICIONES.

Herrera, C. P. (1996). *Administracion Estrategica.* Sangolqui.

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la vision a la accion.*

Navas Lopez, J., & Guerras Martin, L. (2012). *Fundamentos de direccion estrategica de la empresa.* Cizur Menor: CIVITAS.

Abell. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning.* New Jersey: Prentice Hall.

ANDREWS, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy.* Irwin Mcgraw Hill..

C.E.E.I GALICIA, S.A. (2010). *Direccion Estrategica Empresarial.* Santiago de Compostela.

DUNCAN, R. B. (1972). Characteristics of perceived environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly.*

Fernández Sánchez, E. (2002). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UNA SÍNTESIS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13-38.

Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.* Madrid: Civitas.

GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review.*

Hamel, P. y. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 63-76.

- Herrera, C. P. (1996). *Administracion Estrategica*. Sangolqui.
- Huerta P., N. J. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 87-104..
- K, J. G. (2001). *Dirección estratégica (5^a edición)*. Madrid: Prentice Hall.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la vision a la accion*.
- Nanus, W. B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Nueva York.
- Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 180.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Rothaermel, F. (2013). *Strategic Management*.
- THOMPSON, A. A. (1999). *Strategic management: Concepts and cases (11^a edición)*. Nueva York: McGraw-Hill.

6.2 Webgrafía

(30 de abril de 2020) Obtenido de amadeus corporate:

<https://corporate.amadeus.com/es/quienes-somos/amadeus-technology-keeps-the-travel->

(3 de junio de 2020). Obtenido de Sabre Travel Network:

<https://sp.la.sabretravelnetwork.com/home/about>

(3 de junio de 2020). Obtenido de Travelport: <https://www.travelport.com/company>

Altexsoft. (3 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.altexsoft.com/blog/travelport-vs-amadeus-vs-sabre-gds/>

amadeus corporate. (s.f.). Obtenido de <https://corporate.amadeus.com/es/quienes-somos/historia>

Amadeus Corporate. (2015). *Estrategia Fiscal*. Obtenido de:

<https://corporate.amadeus.com/documents/es/investors/all-years/corporate-governance/estrategia-fiscal-amadeus-final-.pdf>

amadeus corporate. (26 de febrero de 2020). Obtenido de
<https://corporate.amadeus.com/es/quienes-somos>

Amadeus corporate. (30 de abril de 2020). Obtenido de sostenibilidad ambiental:
<https://corporate.amadeus.com/es/sostenibilidad/sostenibilidad-ambiental>

Amadeus Corporate. (7 de marzo de 2020). Obtenido de Inversores:
https://corporate.amadeus.com/es/inversores/informacion-sobre-la-accion#solution-item-key_solution_contain-4

(2018). *Informe Global*. Obtenido de:
<https://corporate.amadeus.com/documents/es/investors/2019/junta-general-accionistas/informe-global-amadeus-2018.pdf>

(2019). *Informe Global*. Obtenido de:
<https://corporate.amadeus.com/documents/es/recursos/informacion-empresarial/documentos-corporativos/informes-globales/2019/informe-global-de-amadeus-2019.pdf>

(2019). *Informe no financiero Amadeus*. Obtenido de:
<https://corporate.amadeus.com/documents/es/investors/2019/corporate-governance/informacion-no-financiera-2019.pdf>

(2017). *equipo humano y la cultura de amadeus*. Obtenido de:
<http://www.amadeus.com/msite/global-report/2017/es/pdf/11-el-equipo-humano-y-la-cultura-de-amadeus.pdf>

NEXOTUR.COM. (6 de marzo de 2019). El Turismo representa el 10,4% del PIB mundial. Obtenido de: <http://www.nexotur.com/noticia/101605/NEXOTUR/El-Turismo-representa-el-104-del-PIB-mundial.html#:~:text=La%20presidenta%20de%20WTTC%2C%20Gloria,8%2C8%20billones%20de%20d%C3%B3lares.>